

Comment influencer un processus décisionnel

Guillaume Nicaise

L'envie d'écrire cet article pour vous faire partager certaines techniques d'influence m'est venue durant la lecture du livre « Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens », un ouvrage fort intéressant de psychologie sociale. Il s'agit de mécanismes simples à comprendre, applicables au quotidien, qu'il est bon de connaître, soit pour les utiliser (à bon escient), soit pour s'en protéger.

En 1990, Joseph Nye développa la notion de Soft Power (puissance douce). Ce fut une petite révolution, Nye expliqua que la puissance d'une nation ne dépendait pas de sa force militaire mais de son pouvoir d'attraction et de cooptation, grâce à sa culture, ses valeurs politiques ou sa diplomatie. Dans la même lignée, Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois font appel aux sciences cognitives pour comprendre comment, à l'échelle individuelle, il est possible de manipuler la perception d'autrui.

La théorie principale sur laquelle repose cet ouvrage est celle de l'engagement. Plus notre ego se sent engagé dans une action, plus il va poursuivre la rationalité de cet engagement. Par exemple, si un chef d'entreprise choisit d'investir dans une filiale qui s'avère par la suite déficitaire, sa propension à rationaliser et à adhérer à son premier choix (son engagement), même s'il est mauvais, est suffisamment forte pour le pousser à choisir d'investir de nouveau dans cette filiale déficitaire, alors que, rationnellement, un nouveau gestionnaire ne ferait pas le même choix.

Le temps de la décision est donc fondamental puisqu'il définit le cours des actions futures. Des techniques d'amorçage ont été mises en place pour manipuler ce moment déterminant. Les techniques les plus simples consistent à mentir sur certains aspects de l'action qu'on souhaite faire réaliser à autrui, ou à occulter certaines de ses conséquences. Par exemple, suite à une requête, une personne s'engage à venir à une réunion. Par la suite, elle apprend que la réunion se tient très tôt le matin. S'étant engagée précédemment, la personne aura plus de difficulté à décliner sa venue à la réunion, car elle s'est engagée à y aller, même si certaines conditions lui ont été occultées. En outre, elle a du prendre deux décisions, ce qui augmente son niveau d'engagement.

Il est possible d'influencer la notion d'engagement, en influençant sur le sentiment de liberté perçu par une personne lors de la prise de décision. Plus une personne se sent libre de son choix, plus elle va se sentir engagée, et réciproquement, si la personne se sent obligée, elle se sentira moins engagée. Par exemple, si un professeur souhaite motiver ses élèves à donner le meilleur d'eux-mêmes pour un devoir, une grosse récompense ou la peur d'une grosse sanction seront moins efficaces sur leur engagement que de leur promettre une récompense proportionnelle ou jouer sur leur libre arbitre. En effet, même une grosse récompense est perçue comme une contrainte extérieure à l'intériorisation de l'engagement, c'est un facteur de désengagement.

Quant au libre arbitre, il existe pour l'élève, mais ce dernier sait quelle est la volonté de son professeur. Le libre choix de l'élève est alors une forme de soumission volontaire à l'autorité du professeur; dans ce cas son engagement est fort.

Pour accroître l'engagement de quelqu'un, on peut utiliser la technique du pied-dans-la-porte. Il s'agit d'extorquer, dans un contexte de libre choix, un comportement peu problématique et peu coûteux à une personne pour ensuite adresser une requête plus coûteuse et plus problématique pour l'individu. Statistiquement, cela marche très bien. Par exemple, demander l'heure dans la rue à un inconnu pour ensuite lui demander une pièce fonctionne beaucoup mieux que de demander une pièce directement. Il s'agit d'un phénomène de persévération d'une décision (d'engagement) antérieure. Pour que cela fonctionne, il faut un minimum d'engagement dans la première décision, une similarité entre les deux requêtes et un timing de préférence serré.

Une autre technique se nomme la porte-au-nez. Le principe est simple, il s'agit de formuler une requête trop importante pour qu'elle soit acceptée avant de formuler une requête de moindre importance qui correspond au comportement attendu. Pour que cela fonctionne, les deux requêtes doivent être formulées en personne, elles ne doivent varier que par leur coût, elles doivent être légitimées par une noble cause et ne pas être espacées dans le temps.

La technique du pied-dans-la-bouche revient à faire précéder la requête d'une question du genre « comment allez-vous? », qui permet apparemment d'augmenter significativement le pourcentage d'acceptation de la requête. Enfin, la technique du pied-dans-la-mémoire se base sur la dissonance cognitive. Elle consiste à demander à l'interlocuteur de se remémorer des comportements antérieurs en dissonance avec la conduite attendue de lui et à laquelle il adhère par principe. Par exemple, en entreprise, si un évaluateur demande à un employé s'il considère que la ponctualité est importante pour lui, puis il lui demande de se remémorer toutes les fois où il est arrivé en retard, il y a de fortes chances que l'interlocuteur cherche ensuite à modifier son comportement. En effet, il va chercher à éliminer la dissonance qui existe entre son comportement et le principe de ponctualité auquel il adhère.

Pour en savoir plus, je vous invite à lire le «Petit traité de manipulation», un livre facile à lire, une bonne introduction à la psychologie sociale, dont la lecture va modifier votre perception des rapports sociaux...
